

## **Программа семинара «Стратегии роста»**

### **Задачи семинара:**

- 1. Уметь анализировать положение фирмы и выбрать стратегические альтернативы.**
- 2. Иметь представление об основных стратегиях роста фирмы.**
- 3. Иметь представление об основных конкурентных тактиках растущей фирмы.**
- 4. Определять оптимальные пути обеспечения ресурсами для роста.**
- 5. Овладеть приемами организационной перестройки фирмы под задачи роста.**

**Продолжительность семинара:** 8-16 часов

**Формат семинара:** краткая презентация проблемы, представление кейсов, обсуждение кейсов в малых группах, презентация разбора кейсов. Участники семинара получают полный комплект учебных материалов и формы для самостоятельной работы по завершению семинара по уточнению стратегий роста.

### **Модуль 1. Диагностика положения фирмы**

#### **1. Позиционирование фирмы в отрасли.**

Оценка удельных издержек фирмы: условно-постоянные издержки, условно-переменные издержки, экономия от масштаба, экономия от охвата, "эффект обучаемости". Построение матрицы производителя: анализ "цепочки ценностей", идентификация ключевых компетенций, ранжирование ключевых компетенций. Варианты стратегических траекторий в матрице производителя.

#### **2. Позиционирование фирмы на рынке.**

Установление сегмента спроса. "Ценность товара". Кривая спроса. Матрица потребителя: соотношение цены и ценности товара. Алгоритм оценки цены: уровень цены, эффективность системы скидок, варианты оплаты, период оплаты. Алгоритм оценки ценности товара: качество, функциональность, надежность, гарантии, уровень продажного и послепродажного сервиса, репутация (престижность). Основные варианты сочетаний цены и ценности

товара: "купил-выбросил-забыл", "дешевый, но хороший", "ловушка для дураков", "мечта жизни".

### **3. Определение возможного стратегического типа роста.**

Варианты совмещения матриц потребителя и производителя. Основные стратегические типы растущих фирм: проспекторы, инноваторы, анализаторы.

## **Модуль 2. Формулирование корпоративной стратегии.**

### **1. Стратегическое видение.**

Понятие стратегического видения. Источники стратегического видения: неудовлетворенность положением фирмы, уверенность в своих силах, способности к анализу, решительность, удачливость. Стратегическое видение и трансформационное лидерство.

### **2. "Эталонные" стратегии роста.**

Стратегии концентрированного роста: улучшение позиции на рынке, развитие рынка, развитие товара. Стратегии интегрированного роста: вертикальная и горизонтальная интеграция. Стратегии диверсифицированного роста: концентрическая диверсификация, конгломеративная диверсификация. Отбор стратегий роста через кубическую модель бизнесов.

## **Модуль 3. Конкурентные тактики растущей фирмы.**

### **1. Понятие о конкурентной тактике.**

Определение конкурентной тактики. Технологический цикл, маркетинговый цикл и временной горизонт конкурентной тактики. Наступательные и оборонительные тактики.

### **2. Наступательные тактики.**

Фронтальная атака, фланговая атака, окружение, обход, партизанская война. Примеры наступательных тактик российских фирм.

### **3. Оборонительные тактики.**

"Окапывание": 1) полный охват ассортиментного ряда; 2) блокада каналов сбыта; 3) повышение издержек перехода потребителей к товарам конкурентов; 4) блокада каналов снабжения; 5) избыточное лицензирование конкурентных технологий; 6) лоббирование государственных неценовых барьеров.

## **Модуль 4. Реализация стратегии роста-1: организационная структура и корпоративная культура.**

### **1. Организационная структура.**

Базовая модель анализа структуры (модель Г. Минцберга). Типы организационных структур: простая, функциональная, дивизиональная, конгломеративная, матричная, машинная и профессиональная бюрократии, адхократия. Модель жизненного цикла организации: рождение, рост, зрелость, упадок, смерть. Типичные стратегии и структуры на отдельных этапах жизненного цикла.

## **2. Корпоративная культура.**

Понятие корпоративной культуры. Типичные патологии корпоративной культуры: бюрократическая, шизоидная, депрессивная, параноидная, драматическая. Воздействие корпоративной культуры на реализацию стратегий. Методы и формы преобразования корпоративной культуры при реализации стратегий.

## **3. Достижение "стратегической готовности".**

Методы "разморозки" компании. Использование неформальных лидеров в качестве "агентов изменений". Кросс-функциональные рабочие группы. Ротация работ. Коучинг и менторинг. Этапы организационного обучения: одноконтурное, двухконтурное и многоконтурное обучение.

## **Модуль 5. Реализация стратегии роста-2: обеспечение ресурсами.**

### **1. Состав ресурсов для стратегического развития.**

Приращение стратегических компетенций как основа оценки ресурсов для стратегического развития. Финансовые, технологические и человеческие ресурсы. Ресурсы, системы, ноу-хау и их миграция.

### **2. Слияния и поглощения.**

Механизм слияний и поглощений в российской экономике. Риски, связанные с поглощениями. Выбор компании для поглощения. Достижение синергии после поглощения.

### **3. Стратегические альянсы.**

Понятие о кооперационной стратегии. Мотивация образования альянсов. Выбор партнера для стратегического альянса. Матрица культурной/стратегической совместимости. Основные типы стратегических альянсов (фокусированные/комплексные, совместные предприятия/отдельные сферы сотрудничества, двусторонние/консорциумы). Способы руководства стратегическими альянсами.